

**Семенов В. Ф.***доктор економ. наук, професор*

ORCID ID: 0000-0003-2963-7438

**Нечева Н. В.***канд. економ. наук*

ORCID ID: 0000-0001-6869-3219

*Одеський національний економічний університет*

## **РОЗВИТОК МЕТОДИЧНИХ ОСНОВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ**

## **РАЗВИТИЕ МЕТОДИЧЕСКИХ ОСНОВ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ТРАНСНАЦИОНАЛИЗАЦИИ**

## **DEVELOPMENT OF THE METHODOICAL BASIS FOR PERSONNEL MANAGEMENT EFFICIENCY OF TOURIST AND RECREATIONAL ENTERPRISES IN TRANSNATIONALIZATION CONDITIONS**

У статті розглянуто сутність поняття «ефективність управління персоналом» як економічної категорії. Проаналізовано причинно-наслідкові зв'язки між різновидами ефективності та запропоновано застосовувати каузальний метод для діагностики проблемних параметрів у показниках ефективності, зокрема, управління персоналом. Виявлено динаміку та тенденції розвитку підходів до визначення досліджуваної категорії з урахуванням процесів транснаціоналізації туристично-рекреаційних підприємств. Досліджено науковий і теоретичний базис ефективності управління персоналом туристично-рекреаційних підприємств та проаналізовано аспекти втілення його в практичну діяльність. Запропоновано алгоритм забезпечення ефективності управління персоналом туристично-рекреаційних підприємств та зазначено відповідні напрями діяльності для покращення рівня ефективності, що відбиваються у концептуальному підході. Наведено схему проблем і принципів ефективного управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери. Визначено особливості прогнозування обсягів потреб у людських ресурсах туристично-рекреаційних ТНК.

**Ключові слова:** ефективність управління персоналом, туристично-рекреаційні підприємства, транснаціоналізація, ТНК, транснаціональні корпорації, ефективність.

В статье рассмотрена сущность понятия «эффективность управления персоналом» как экономической категории. Проанализированы причинно-следственные связи между разновидностями эффективности и предложено применять каузальный метод для диагностики проблемных параметров в показателях эффективности, в частности, управления персоналом. Выявлены динамика и тенденции развития подходов к определению исследуемой категории с учетом процессов транснационализации туристско-рекреационных предприятий. Исследован научный и теоретический базис эффективности управления персоналом туристско-рекреационных предприятий и проанализированы аспекты воплощения его в практическую деятельность. Предложен алгоритм обеспе-

чения эффективности управления персоналом туристско-рекреационных предприятий и указаны соответствующие направления деятельности для улучшения уровня эффективности, отражаемые в концептуальном подходе. Приведена схема проблем и принципов эффективного управления персоналом предприятий курортно-рекреационной сферы. Определены особенности прогнозирования объемов потребностей в человеческих ресурсах туристско-рекреационных ТНК.

**Ключевые слова:** эффективность управления персоналом, туристско-рекреационные предприятия, транснационализация, ТНК, транснациональные корпорации, эффективность.

*The essence of concept «personnel management efficiency» as the economic category is lighted in the article. The causal relationships between various types of efficiency are analyzed. This causal method is proposed to use to diagnose the problem parameters in terms of efficiency, including personnel management. The dynamics and trends of approaches to determining the categories are studied, taking into account the processes of transnationalization of tourist and recreational enterprises. The scientific and theoretical basis of personnel management efficiency of tourist and recreational enterprises are studied and the aspects of its implementation on practice are realized. The algorithm of personnel management efficiency of tourist and recreational enterprises are proposed. The relevant activities to improve the level of efficiency that are reflected in the conceptual approach are noted. The scheme of the problems and principles of personnel management efficiency of tourist and recreational enterprises are proposed. The features of forecasting the volume needs for human resources and recreational tourist TNCs are defined.*

**Keywords:** personnel management efficiency, tourism and recreational enterprises, transnationalization, TNCs, transnational corporations, effectiveness.

**Вступ.** Глобальні тенденції транснаціоналізації економіки, новітні трансформації у сфері туризму і рекреації обумовлюють структурно-функціональні зміни в управлінні персоналом туристично-рекреаційних підприємств. Теоретичні, методологічні та праксеологічні аспекти управління й розвитку персоналу з урахуванням сучасних потреб висвітлено в роботах Войтка С. В., Мельниченка А. А. [1], Виноградського М. Д. [2], Балабанової Л. В. [3], Виноградової О. В. [4] та ін. Вказані автори ідентифікували умови і процеси управління економічною діяльністю, і, особливо, управління персоналом підприємств, окреслили окремі напрями їхнього удосконалення. Однак у їхньому теоретичному доробку залишаються фрагментарність та дискусійність методичних розробок і комплексних підходів до застосування ефективних управлінських технологій у вигляді інноваційних моделей і концепцій, що обмежує можливості подальшого розвитку туристично-рекреаційних підприємств.

Отже, несталість концепції ефективного управління персоналом туристично-рекреаційних підприємств, необхідність поглибленого дослідження методичних засад забезпечення ефективності управління персоналом туристично-рекреаційних підприємств під впливом новітніх тенденцій транснаціоналізації надання послуг у сфері туризму і рекреації обумовили актуальність обраної авторами теми.

Парадигма ефективності змінюється з урахуванням глобалізаційних процесів, і в ній все частіше на перше місце ставиться персонал підприємства, що є ресурсом, управління яким має бути ефективним. На міжнародному ринку надання туристично-рекреаційних послуг, коли економіка де-націоналізується, стає все менш підвладною окремій державі, домінуючою формою підприємницької діяльності є могутні транснаціональні корпорації, а найважливішим пріоритетом економічного розвитку стає формування людського капіталу як форми вираження продуктивних сил людини, що входить у систему транснаціональної змішаної економіки як провідний фактор виробництва і надання послуг. В умовах підсилення інтеграційних процесів зміцнюється роль міграційних явищ робочої сили, тому важливим є розгляд питань ефективності управління персоналом туристично-рекреаційних підприємств саме з цієї точки зору.

**Постановка завдання.** Метою статті є виявлення причинно-наслідкових зв'язків між процесами та явищами в сфері управління ефективністю, розвиток методичних основ забезпечення ефективності управління персоналом туристично-рекреаційних підприємств в умовах транснаціоналізації.

**Методологія.** Методологічною базою дослідження є фундаментальні положення класиків і сучасних дослідників з проблем теорії сучасної економіки, управління, міжнародної економіки, економіки туризму. Використано підходи, прийоми, методи пізнання, аналізу, логічного узагальнення, концептуальні положення проблем забезпечення ефективності управління персоналом туристично-рекреаційних підприємств в умовах транснаціоналізації послуг.

**Результати дослідження.** У сучасних умовах людина стає не тільки основою персоналу і носієм колективних інтересів, найважливішим елементом надання послуг туристично-рекреаційним підприємством, а й головним стратегічним ресурсом. Будь-які технології, як і найсприятливіші зовнішні умови, стають неефективними без наявності кваліфікованого персоналу [5]. У сучасному середовищі дедалі важче забезпечувати постійно зростаючу вартість робочої сили й дотримуватися не просто виконання посадових обов'язків, а й стимулювання активності персоналу, гарантуючи збільшення рівня продуктивності праці.

Фахівцями встановлені диспропорції між зміною динаміки середньої заробітної плати та продуктивності праці, що свідчать про втрату заробітною платою своєї стимулюючої функції на тих підприємствах, де вона виявлена [4]. Новій економіці в умовах транснаціоналізації туристично-рекреаційних підприємств потрібен ініціативний управлінський персонал, який прагне підвищення своєї компетентності та інноваційної діяльності, орієнтується на максимальні досягнення в праці й бере відповідальність за кожний довірений йому бізнес-процес.

У науковій літературі ефективність управління персоналом визначається як діяльність, що спрямована на результативне використання трудових ресурсів компанії. У зазначеному випадку спостерігається співставлення економічних інтересів (особистісних та колективних) для досягнення індивідуальних цілей працівників та цілей власників та топ-менеджерів компанії. Ефективність управління персоналом, окрім суто економічних характеристик, має особистісні складові (задоволеність співробітників власною працею, ступенем участі в колективній діяльності компанії, результативністю мотивування персоналу до ефективної праці).

Ми вважаємо ефективність управління динамічною якісною категорією, що відображає результативність розміщення ресурсів завдяки господарським і інженерним рішенням [6]. Управління персоналом туристично-рекреаційних підприємств, на нашу думку, є складовою управлінського потенціалу підприємств, що є одним з елементів діагностики ефективності. Ми вважаємо, що ефективність управління персоналом туристично-рекреаційних підприємств доцільно досліджувати як один з видів ефективності підприємств, де важливо чітко уявляти, що є причиною, а що – наслідком для різних видів ефективності. Цей каузальний метод дозволяє керівникам підприємств точніше діагностувати проблемні параметри у показниках ефективності [6], зокрема, управління персоналом (табл. 1).

Таблиця 1

**Причинно-наслідкові зв'язки ефективності**

Вид ефективності підприємств	Причина	Наслідок
1	2	3
Технологічна	Раціональне використання ресурсів	Підвищення продуктивності праці, поліпшення навколишнього середовища
Економічна	Використання ресурсів з найменшими витратами	Зниження собівартості товару
Соціальна	Конкуренція, створення комфортних умов праці	Підвищення продуктивності праці
Ринкова	Максимальне задоволення споживачів	Підвищення обсягів продажу товарів, підвищення ринкової вартості компанії
Екологічна	Раціональне використання ресурсів	Рівновага або поліпшення умов навколишнього середовища
Ефективність менеджменту	Здатність керівництва до стратегічного мислення	Підвищення ринкової вартості підприємства
Психологічна	Трудова етика	Підвищення продуктивності праці, конкуренція за вакансії
Потенційна	Незадоволеність результатами	Гнучкість системи
Системна	Раціональна організація управління (оргструктури)	Покращення результативності
Операційна	Зусилля менеджерів конкретної ланки	Підвищення ефективності елемента, що містить ланку
Локальна (госпрозрахункова)	Незадоволеність результатами	Збільшення прибутку
Народногосподарська	Економічні, соціальні, політичні фактори	Зростання значення індексу розвитку людини
Первісна	Перше впровадження заходів	Можливість розвитку інноваційної діяльності

1	2	3
Мультиплікаційна	Багаторазове вжиття заходів не тільки на зазначеному виробництві	Зростання значення показнику народногосподарської ефективності
Інституціональна	Нормативна роль підприємства	Підвищення індексу якості життя людини
Адаптивна	Відповідність очікуванням споживачів	Зростання попиту
Алокаційна	Максимум корисності ресурсів	Скорочення частки у отриманому результаті одного суб'єкту при зниженні частки іншого
Спеціальна	Розвиток технічної бази державних інститутів	Зміцнення обороноздатності країни

Таким чином, при оцінці управлінських заходів, де важливо чітко уявляти, що є причиною, а що – наслідком певного процесу, параметр ефективності управління персоналом туристично-рекреаційного підприємства доцільно враховувати як один з видів ефективності підприємства, для оцінки якого потрібні відповідні критерії [6]. На наш погляд, критерієм ефективності управління персоналом туристично-рекреаційних підприємств доцільно вважати підвищення продуктивності праці за рахунок удосконалення людських ресурсів. Досліджуючи проблеми ефективності управління персоналом, С. В. Войтко та А. А. Мельниченко наголошують, що на рівні управління підприємством є три складові цього процесу: формування трудових ресурсів; розвиток трудових ресурсів; підвищення рівня якості трудової діяльності [1].

Концептуально нами визначено, що головними напрямками діяльності щодо забезпечення ефективного управління персоналом підприємства є визначення потреби в персоналі; відбір персоналу; ротація та розвиток персоналу; підтримка комфортного соціально-психологічного клімату та мотивація; управління безпекою персоналу; правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом [7].

У ході досліджень нами встановлено, що більшість туристично-рекреаційних підприємств приблизно однаково використовують схожі прийоми й методи маркетингу та організації праці, але оцінка їх роботи залежить від якісних характеристик персоналу та використовуваного інструментарію при формуванні системи управління персоналом. Тому адаптивна, гнучка й мобільна система управління персоналом є одним з основоположних чинників ефективності підприємства [8]. Забезпечення ефективності управління персоналом пропонується здійснювати за алгоритмом, вказаним на рис. 1 [5, 7].

Ефективне управління персоналом туристично-рекреаційних підприємств стає підґрунтям для переходу економічного розвитку підприємств на вищий рівень і виступає одним з основних джерел підвищення вартості його людського капіталу.

Важливим для успішної реалізації кадрової стратегії туристично-рекреаційних підприємств транснаціонального типу підприємництва є прогнозування та передбачення можливих потреб у персоналі за категоріями кадрів. При цьому доцільно розглянути чисельність людських ресурсів, особливості найму та підвищення кваліфікації, кар'єрного зростання тощо.

Здебільшого, прогнозування обсягів потреб у людських ресурсах здійснюється за кожною країною окремо. Доцільно цю роботу доручати локальним компаніям, що мають відповідну інформацію щодо специфіки формування та розвитку місцевого ринку праці. Структуру управлінських кадрів відповідно до багаторівневої структури корпоративної культури ТНК представлено на рис. 2.

Як правило, у транснаціональних програмах задіяно певні категорії співробітників (рис. 3).

Оцінювання ефективності управління персоналом тісно пов'язане з усіма етапами процесу управління та своїми результатами здатне спонукати керівника вносити необхідні корективи. При цьому оцінювання забезпечує функціонування на підприємстві безперервного зворотного зв'язку і є потужним важелем зростання результативності управлінського процесу.

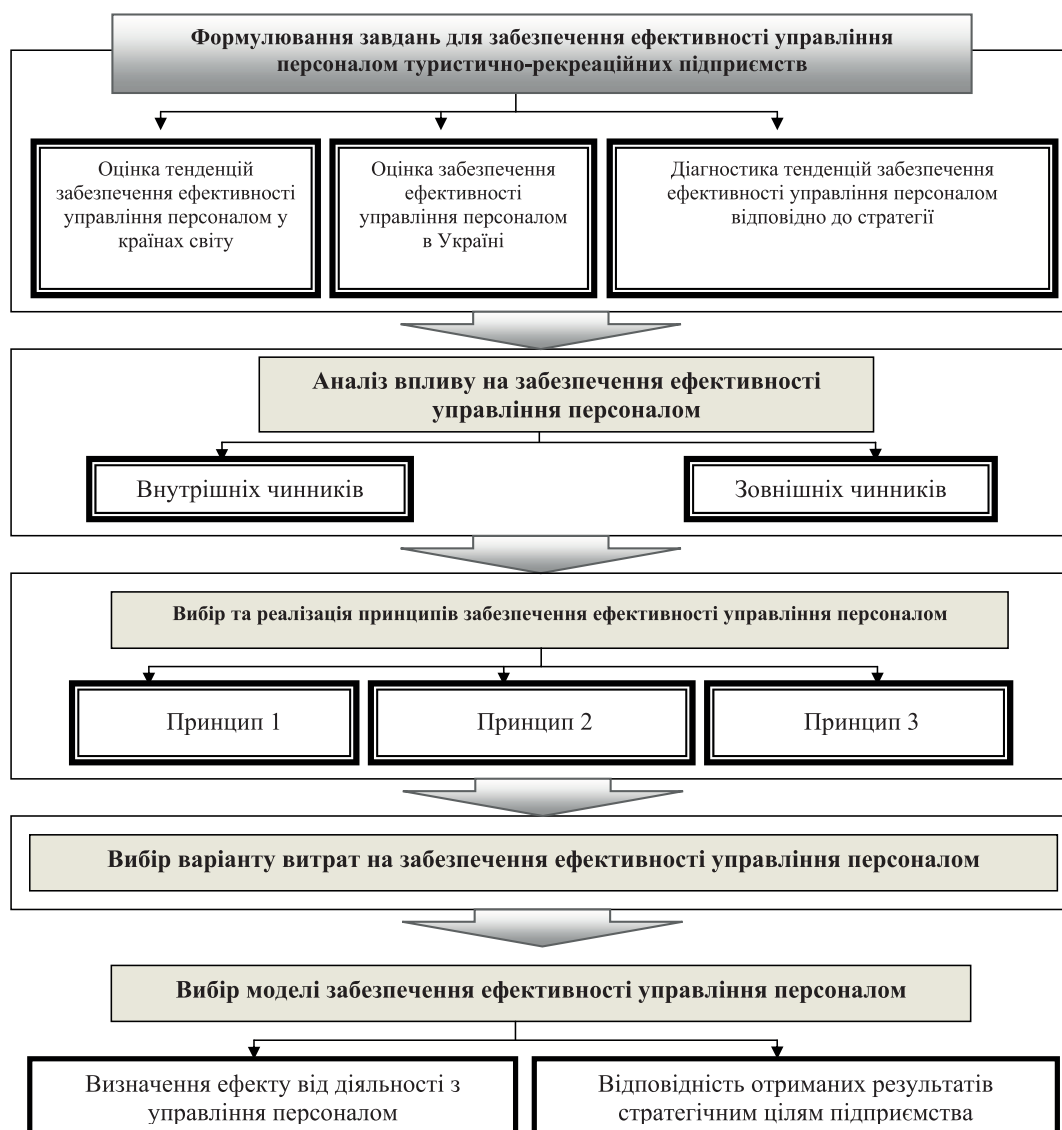


Рис. 1. Концептуальний підхід до забезпечення ефективності управління персоналом туристично-рекреаційних підприємств

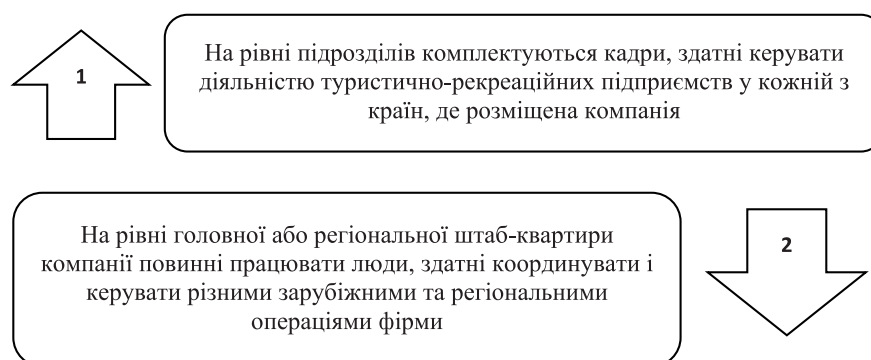


Рис. 2. Структура управлінських кадрів відповідно до багаторівневої структури корпоративної культури ТНК [9]



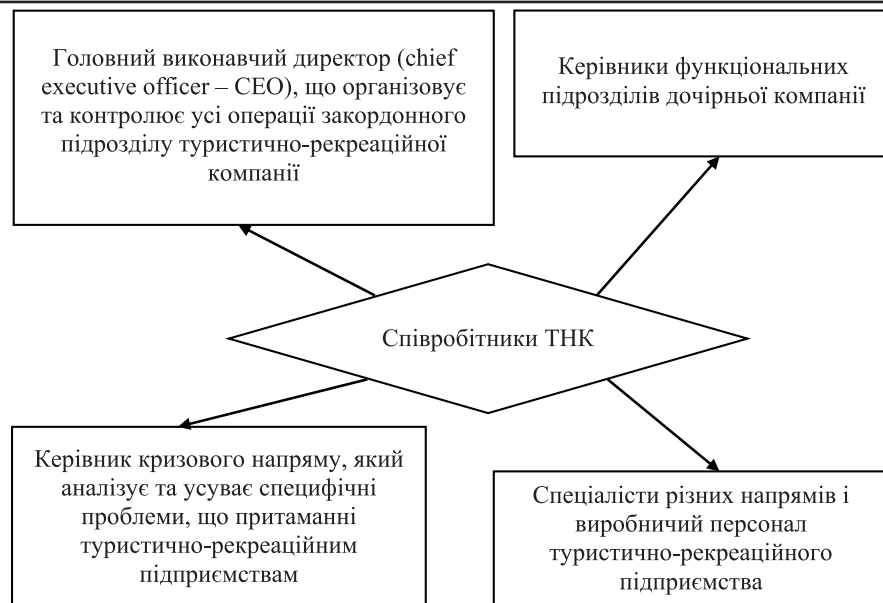


Рис. 3. Категорії співробітників, що задіяні в транснаціональних програмах [9]

Щоб судити, наскільки ефективна та чи інша система управління персоналом, необхідні критерії, що дають змогу провести таке оцінювання. Їх вибір залежить від того, що брати за точку відліку: діяльність окремого керівника, трудові показники колективу або особливості виконавців [2]. Друга концепція спрямована на визначення внеску управління персоналом в ефективність виробництва. Кількісне оцінювання економічної ефективності управління персоналом підприємства передбачає визначення витрат, необхідних для реалізації кадрової політики підприємства. Кількісне оцінювання цього внеску є надзвичайно важким завданням, оскільки навіть відповідних звітних показників поки що не існує [3].

Отже, на основі теоретичного підґрунтя авторами визначено, що ефективність управління персоналом туристично-рекреаційних підприємств має такі складові:

1. Економічна ефективність (досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок кращого використання потенціалу персоналу). Критерії оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства повинні відбивати результативність живої праці або трудової діяльності працівників;

2. Соціальна ефективність (відбиває виконання очікувань і задоволення потреб і інтересів працівників підприємства). Соціальна ефективність управління персоналом підприємства значною мірою визначається організацією та мотивацією праці, станом соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з кожним працівником.

3. Організаційна ефективність (оцінює цілісність і організаційну оформленість підприємства).

Окрім цього, до характерних особливостей управління персоналом туристично-рекреаційних підприємств транснаціонального типу відносяться:

- суттєва відмінність ринків праці у країні базування і країнах перебування;
- переміщення за виробничою чи організаційною потребою (мобільність) працівників між підрозділами компанії, що розташовані в різних країнах;
- відмінність практичної діяльності в управлінні людськими ресурсами в різних підрозділах;
- регіональна орієнтація персоналу з врахуванням етнічних, релігійних, культурних особливостей у зв'язку з мовними проблемами;
- ускладнення контролю за виконанням проектів [9].

Таким чином, ефективність управління персоналом туристично-рекреаційних підприємств – це оптимізація співвідношення економічної, соціальної і організаційної складових управління персоналом, удосконалення підготовки і підвищення кваліфікації управлінського персоналу, зміцнення трудової дисципліни та зменшення витрат робочого часу, підсилення контролю за організацією проектів у країнах базування туристично-рекреаційних підприємств транснаціонального типу.

**Висновки.** Досягнення економічної та соціальної ефективності у сфері управління персоналом стає можливим за умови досягнення чітко визначених цілей організації. Отже, забезпечення ефективності управління персоналом туристично-рекреаційних підприємств складається з трьох аспек-

тив: економічного, соціального, організаційного. З точки зору практичної діяльності ефективність управління персоналом вимірюється рівнем витрат на досягнення мети діяльності туристично-рекреаційних підприємств.

Елементи наукової новизни полягають у тому, що у статті на основі конструктивного осмислення концептуальних положень управління персоналом обґрунтовано розвиток методичних основ ефективності управління персоналом на сучасному етапі функціонування туристично-рекреаційних підприємств в умовах транснаціоналізації. Для підвищення ефективності системи управління персоналом доцільно аналізувати та враховувати специфічні кризові умови розвитку ринкової економіки в Україні та можливості транснаціоналізації вітчизняних підприємств, спрямовувати роботу на оптимізацію співвідношень адміністративних працівників, вдосконалення підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, зміцнення трудової дисципліни, зменшення втрат робочого часу. Зазначені напрями дослідження будуть розвинені авторами у подальшому творчому процесі наукового пошуку.

### Література:

1. Войтко С. В. Управління трудовими ресурсами: навчальний посібник / С. В. Войтко, А. А. Мельниченко. – К.: ТОВ НВП «Інтерсервіс», 2016. – 160 с. – Бібліогр.: с. 130.
2. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге видання. – К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 502 с., с. 203.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом: Підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
4. Виногорова О. В. Проблеми розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств / О. В. Виногорова, О. Ю. Гусева, К. І. Пілігрим // Економічний вісник НТУУ «КПІ», № 13 (2016). Режим доступу: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/80332>
5. Семенов В. Ф. Дослідження процесів управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери: термінологічні уточнення / В. Ф. Семенов Н. В. Нечева, // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. – Одеса: ОНЕУ, 2015 – Вип. 3 № 58 – С. 214-220.
6. Корогодова О. О. Концептуальні засади управління ефективністю підприємств сфери послуг / О. О. Корогодова // Збірник наукових праць. Економічні науки. – Чернівці: Книги – XXI. – 2012. – № 8. – С. 172-180.
7. Семенов В. Ф. Нечева Н. В. Ефективність мотивації праці трудових ресурсів підприємств санаторно-курортного комплексу. / Зб. Наук. праць ХНАДУ «Проблеми і перспективи розвитку підприємництва», №2(9), 2015 - Харків: ХНАДУ. с.127-133.
8. Семенов В. Ф. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери [Електронний ресурс] / В. Ф. Семенов, Н. В. Нечева, Ю. В. Кудіна // Східна Європа: економіка бізнес та управління. – 2016. – №5. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/5-2016-ukr>.
9. Войтко С. В. Транснаціональні корпорації: навч. посібник / С. В. Войтко, О. А. Гавриш, О. О. Корогодова, Т. Є. Моїсеєнко. – Київ: НТУУ «КПІ», 2016. – 208 с. – Бібліогр.: с. 180.